

Meta-Studie 2016 (Kurzfassung)

- Agilität
- Analysefähigkeit
- Anpassungsfähigkeit
- Authentizität / Glaubwürdigkeit
- Beidhändigkeit
- Belastbarkeit
- Beurteilungsvermögen
- Beziehungsmanagement
- Coaching
- Datenverständnis
- delegieren
- disruptives Denken
- durchsetzungsstark
- Empathie
- Englischkenntnisse
- Entscheidungsfähigkeit /-stärke
- Erfahrungswissen
- Ergebnisorientierung
- Fachwissen
- Feedback geben
- Fehler(-kultur) und Kritikfähigkeit
- Flexibilität
- Förderung von Mitarbeitern
- Führen auf Distanz
- ganzheitliches Denken
- Gerechtigkeit / Fairness
- Gestaltungswille
- Gesundheitsorientierung
- Hierarchie verlernen
- initiativ
- inspirativ
- Integrationsfähigkeit
- Intuition
- IT-Kompetenz
- Kommunikationsfähigkeit

Führen im digitalen Zeitalter – Relevante Kompetenzen und Anforderungen an Führungskräfte



- Konfliktlösungsfähigkeit
- Konsequenz
- Konzeptionsstärke
- Kooperationsfähigkeit
- Kreativität und Innovationen
- Kundenorientierung
- Leistungsorientierung
- Lernbereitschaft
- Medienkompetenz
- Menschlichkeit
- Motivation
- Mut
- Optimismus
- Organisationsfähigkeit
- Orientierung geben
- Partizipationsfähigkeit
- Planungsverhalten
- Projektarbeit
- Selbstmanagement
- Selbstmarketing
- soziale Verantwortung
- Sozialkompetenz
- strategisches Denken
- Teamfähigkeit
- Tradition achten
- Transparenz
- Veränderungsfähigkeit
- Verantwortung abgeben
- Verantwortung übernehmen
- Vernetzungsfähigkeit
- Vertrauen (schaffen)
- Vorbildfunktion
- Wertschätzung
- zielorientiert
- zuhören

Eine Analyse von 30 Studien und Umfragen aus den Jahren 2012-2016

Inhaltsverzeichnis und Impressum

Vorwort	3
Executive Summary	4
Analyseergebnisse	
Die Führungskraft als „Master of the universe“?!	6
Kommunikation ist eine Meta-Kompetenz	7
Den Menschen nicht aus den Augen verlieren	8
Transparent, vertrauensvoll und hochgradig vernetzt führen	9
Mit wenig (oder ohne) Hierarchie entscheidungsstark sein ...	10
... mit Hilfe von ‚Digital Teamship‘	11
Traditionelle Kompetenzen bleiben im Rennen...	12
... aber einige Kompetenzen scheinen auf Abwegen zu sein	13
Neue Kompetenzen des digitalen Zeitalters unter den Top 10	14
EXKURS I: Silicon Valley-Kompetenzen ... in Deutschland?!	15
EXKURS II: Disruptiv und Agilität: Mode- oder Trendkompetenzen?	16
Primärstudien und Umfragen	17
Design und Methodik der Meta-Studie	18
Herausgeber	20

IMPRESSUM

Haftungsausschluss: Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen die Herausgeber keine Gewähr.

© Dezember 2016

Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter
Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main

Alle Rechte vorbehalten, auch die der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien.

Verantwortlicher Autor: Patrick Merke, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, unter Mitarbeit von Lotte Prädikow

Vorwort

Von der Kardinalfrage für Unternehmen ...

Eine Kardinalfrage für Unternehmen lautet heute: „Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte, um im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich und nachhaltig führen zu können?“

Wenn man sich zur Beantwortung dieser Frage nur die Studien und Umfragen der letzten Jahre anschaut, erhält man leider nicht nur eine, sondern eine Vielzahl von Antworten. Aktuell erscheint fast monatlich eine neue Studie oder Umfrage zum Thema ‚Führen im digitalen Zeitalter‘. Und fast in jeder Erhebung wird ein neuer ‚Kompetenz-Cocktail‘ für die erfolgreiche Führungskraft ermittelt. Für Forschungsinstitute, Wissenschaftler und die Auftraggeber der Studien und Umfragen mag dies sicherlich hoch spannend sein: viele Ergebnisse, viele Ansätze und viele Interpretationsmöglichkeiten. Aber für Unternehmen und Führungskräfte ist dies wahrscheinlich eher irritierend - und stellen sich daher die Frage: Auf was kommt es denn nun wirklich an?

... über die Meta-Studie ...

Um dies herauszufinden und um die Studien und Umfragen besser zu verstehen, haben wir einmal die Perspektive gewechselt - von der ‚spannenden Seite‘ (das Institut war 2014 selbst Auftraggeber einer Studie zu diesem Thema) zur ‚irritierten Seite‘. Wir haben mit dem Blick des Praktikers 30 Studien und Umfragen aus den Jahren 2012 bis Juli 2016 analysiert und ein Kompetenz-Ranking erstellt. Das Ergebnis ist sowohl spannend als auch irritierend: Zum einen spannend im Hinblick

auf die Top 10 Kompetenzen und irritierend über die Platzierung einiger Kompetenzen im unteren Bereich des Rankings, die so nicht zu erwarten gewesen sind.

Eine Analyse von 30 Studien und Umfragen reicht natürlich nicht aus, um ein verlässliches und abschließendes Bild der relevanten Kompetenzen für das digitale Zeitalter zu zeichnen. Sie geben aber einen guten und aussagekräftigen Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion. Wir haben es uns daher zur Aufgabe gesetzt, die Auswertung kontinuierlich zu ergänzen und zukünftig jede relevante Studie und Umfrage ebenfalls zu analysieren und zu integrieren.

... zur Orientierung im Kompetenz-Dschungel

Das Ranking der Meta-Studie verstehen wir daher auch nicht als eine verbindliche Vorgabe für relevante Kompetenzen im digitalen Zeitalter, sondern eher als einen ersten Indikator, wohin die Reise gehen könnte. Wir wollen mit diesem Überblick ein wenig Orientierung im Kompetenz-Dschungel schaffen sowie die Sensibilität dafür schärfen, was wirklich relevant ist bzw. was eventuell relevanter sein könnte als anderes. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und freuen uns über Ihr Feedback und anregende Diskussionen ...

Barbara Liebermeister
Institutsleitung

Patrick Merke
Studienleiter

November 2016

Executive Summary

1. Die Führungskraft als „Master of the universe“?!

Die erfolgreiche Führungskraft im digitalen Zeitalter verfügt über 71 relevante Kompetenzen, die über alle Studien und Umfragen hinweg genannt wurden.

2. Führen ist und bleibt Kommunikation – als Meta-Kompetenz.

Die mit großem Abstand wichtigste Kompetenz ist Kommunikationsfähigkeit (in 70% der Studien und Umfragen wurde diese Kompetenz als relevant genannt). Aufgrund der häufigen Nennung kann man Kommunikation auch als eine Meta-Kompetenz des digitalen Zeitalters bezeichnen. Die hohe Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit wird unterstrichen, dass auch einzelne Aspekte von Kommunikation explizit als relevante Kompetenzen genannt werden wie ‚Feedback geben‘ (23%), ‚zuhören‘ (10%) sowie ‚analog vor digital‘ (7%).

3. Den Menschen nicht aus den Augen verlieren.

Die zweitwichtigste Kompetenz ist ‚Menschenorientierung‘ (50%). Dahinter stehen die Erwartungen wie ‚Wertschätzung‘ (23%) sowie ‚respektvoller Umgang‘, ‚Mitarbeiterorientierung‘, ‚Zugewandtheit‘ und ‚Belange der Mitarbeiter verstehen‘ (alle jeweils 3%).

4. Transparent, vertrauensvoll und hochgradig vernetzt führen.

Auf den Rängen drei bis fünf liegen die Kompetenzen ‚Transparenz‘, ‚Vernetzungsfähigkeit‘ sowie ‚Vertrauen (schaffen)‘ – alle mit jeweils 37% Nennung.

5. Mit wenig (oder ohne) Hierarchie entscheidungsstark sein ...

Die Kompetenzen auf Rang sechs bis neun sind ‚Hierarchie verlernen‘, ‚Entscheidungsfähigkeit/-stärke‘ ...

6. ... mit Hilfe von ‚Digital Teamship‘.

... sowie ‚digitale Medienkompetenz‘ und ‚Teamfähigkeit‘ – alle mit jeweils 33% Nennung.

Executive Summary

7. Traditionelle Kompetenzen bleiben im Rennen ...

Auf den Rängen zehn bis zwölf liegen mit einer Häufigkeit von 27% Kompetenzen, die traditionell oft genannt werden: ‚Kooperationsfähigkeit‘, ‚Kreativität / Innovationsfreudigkeit‘ sowie ‚Motivation‘.

8. ... aber einige Kompetenzen scheinen auf Abwegen zu sein.

Einige Kompetenzen überraschen durch ihre geringe Relevanz wie zum Beispiel ‚Führen auf Distanz‘ (20%), ‚Belastbarkeit‘ (13%), ‚Agilität‘ (10%) sowie ‚Konsequenz‘ (7%). Viele Kompetenzen wurden in keiner Studie explizit genannt wie zum Beispiel Akquisitionstärke, Disziplin, und Experimentierfreude.

9. Neue Kompetenzen der Digitalisierung unter den Top 10.

Kompetenzen des analogen Zeitalters dominieren die Erwartungen an Führungskräfte. Neue Kompetenzen des digitalen Zeitalters bilden jedoch eine wichtige Ergänzung und haben sich bereits unter den Top 10 etabliert - hierzu zählen Vernetzungsfähigkeit, Transparenz, Hierarchie verlernen sowie (digitale) Medienkompetenz.

EXKURS I: Silicon Valley-Kompetenzen ja bitte, ... aber nicht in Deutschland?!

Einige Kompetenzen in Deutschland wirken eher passiv und ‚traditionell-innovativ‘ als aktiv und ‚modern-innovativ‘. Kompetenzen, die mit der Arbeitsweise und der Philosophie des „Silicon Valley“ assoziiert werden, sind relativ selten oder gar nicht genannt worden. Hierzu zählen zum Beispiel Agilität (10%), disruptives Denken (10%), Experimentierfreude (0%) sowie Risikobereitschaft (0%).

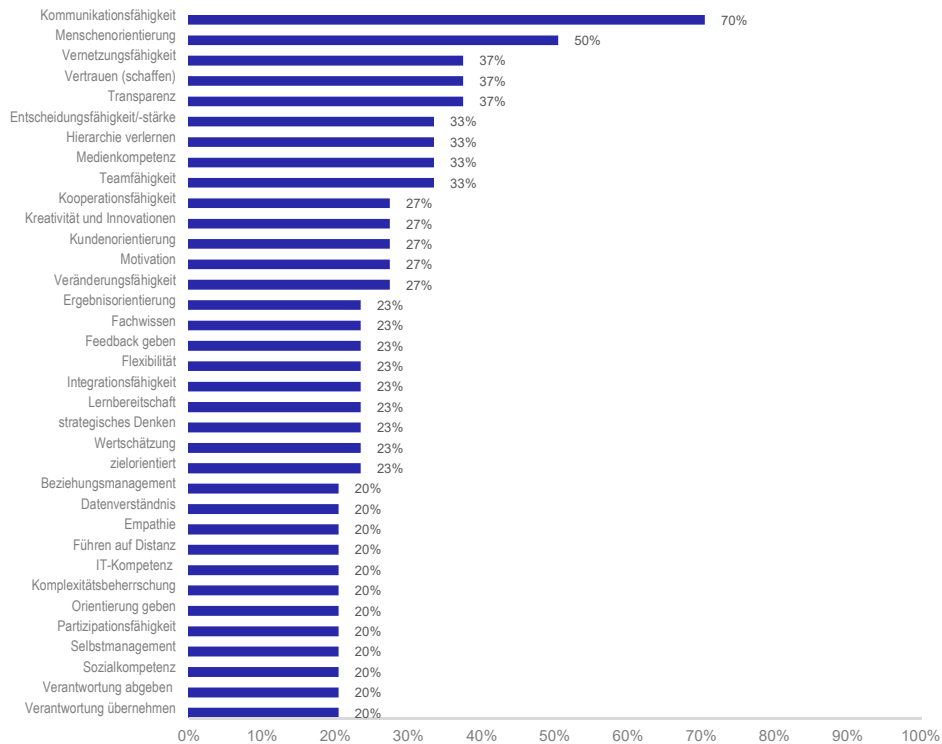
EXKURS II: Disruptiv und Agilität: Mode- oder Trendkompetenzen?

Die Kompetenzen ‚disruptives Denken‘ und ‚Agilität‘ sind mit 10% relativ selten genannt worden - im Vergleich zu ihrer Präsenz in den (Fach-)Medien und Expertenkreisen. Dies wirft die Frage auf, welche Relevanz diese Kompetenzen langfristig haben: Mode oder Trend?

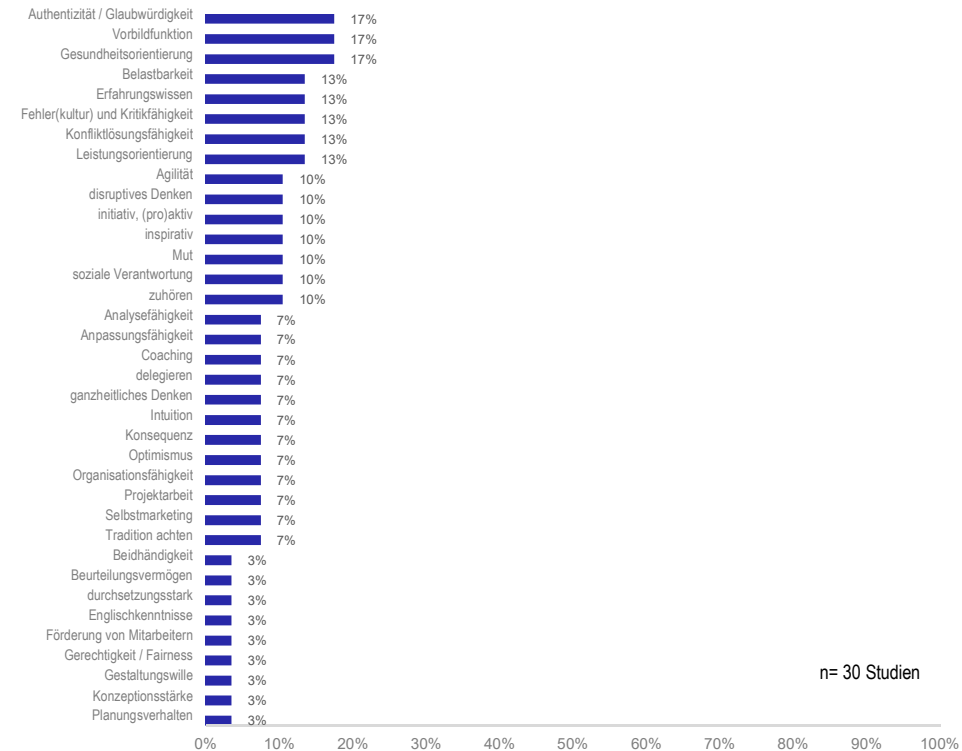
Die Führungskraft als „Master of the universe“?!

Die erfolgreiche Führungskraft im digitalen Zeitalter verfügt über 71 relevante Kompetenzen, die über alle Studien und Umfragen hinweg genannt wurden.

Rang 1 bis 35



Rang 36 bis 71



n= 30 Studien

Führen ist und bleibt Kommunikation - als Meta-Kompetenz

Die mit großem Abstand wichtigste Kompetenz ist Kommunikationsfähigkeit (70%). Aufgrund der häufigen Nennung kann man Kommunikation als eine Meta-Kompetenz des digitalen Zeitalters bezeichnen.

- „Kommunikative Stärke steht an der Spitze der Qualitäten, die eine Führungskraft in Zukunft mitbringen muss.“ (1)*
- „Die wichtigste Führungsarbeit ist nach wie vor Kommunikation und das offenbar umso mehr, je virtueller die Arbeitsbeziehungen werden.“ (2)
- „An der Spitze der Anforderungsskala stehen kommunikative Fähigkeiten ...“ (11)
- „Die Fähigkeit, mit Mitarbeitern erfolgreich zu kommunizieren.“(16)
- „Zudem werden vor allem Kommunikationsfähigkeit ... als zukünftige Schlüsselqualifikationen oder Verhaltensweisen wichtiger werden.“ (18)
- „Dass die Chefs ihre kommunikativen Fähigkeiten ausbauen müssen ...“ (21)

Die hohe Bedeutung der Kommunikationsfähigkeit wird unterstrichen, dass auch einzelne Aspekte von Kommunikation explizit als relevante Kompetenzen genannt werden wie ‚Feedback geben‘ (23%), ‚zuhören‘ (10%) und ‚analog vor digital‘ (7%).

- „... wichtige Führungsaufgabe: Feedbackkultur etablieren.“ (14)
- „...dass zukünftig mehr Offenheit für Feedback gefragt sein wird.“ (21)
- „Das (Zu)hören wird im digitalen Arbeitsumfeld immer schwieriger. Daher wird es umso wichtiger diese Fähigkeit entsprechend zu schärfen. (1)
- „... Zeit nehmen, ... fokussieren und Zuhören können – diese Fähigkeiten gilt es zu schulen, um sie bewusst einzusetzen.“ (1)
- „...wie anfällig E-Mails und andere Formen der digitalen Kommunikationen für Missverständnisse seien und Führung das direkte Gespräch brauche, um zielführend zu sein.“ (27)

* Die Zahlen in Klammern stehen für die Nummer der Studie auf Seite 17

Den Menschen nicht aus den Augen verlieren

Die zweitwichtigste Kompetenz ist die ‚Menschenorientierung‘ (50%)*. Dahinter stehen die Erwartungen wie ‚Wertschätzung‘ (23%) sowie respektvoller Umgang, ‚Mitarbeiterorientierung‘, ‚Zugewandtheit‘ und ‚Belange der Mitarbeiter verstehen‘ (alle jeweils 3%).

- *„Besonders für die Führungsarbeit im digitalen Zeitalter wächst die Bedeutung von persönlichen Gesprächen und qualitativ reichhaltigen Beziehungen.“ (1)*
- *„Die obersten fünf Plätze belegen ein wertschätzendes Arbeitsklima ...“ (12)*
- *„Der Fokus von Führungsaufgaben hat sich in Richtung Mitarbeiterorientierung.“ (14)*
- *„Die Fähigkeit, die Belange der Mitarbeiter zu verstehen.“ (16)*
- *„Als besonders positiv werden ... der respektvolle Umgang ... bewertet.“ (18)*
- *„Trotzdem ist es aus Sicht der Befragten besonders wichtig, den Menschen hinter dem Kunden oder dem Lieferanten zu beachten und in einen persönlichen Kontakt mit ihm zu kommen.“ (19)*
- *„Die drei wichtigsten Kompetenzen, über die die Führungskräfte ... im Rahmen des digitalen Wandels verfügen müssen, sind ... Wertschätzung des Individuums.“ (23)*
- *„Wie schaffe ich eine Kultur der Zugewandtheit?“ (23)*
- *„[Führungskräfte] ... sind bestrebt, Menschen zu verstehen.“ (28)*

* Der Begriff ‚Menschenorientierung‘ ist so in keiner der Studien oder Umfragen verwendet worden. Wir haben ihn als Sammelbegriff gewählt, um die verschiedenen Aussagen zusammenzuführen, die das grundsätzliche Verlangen nach mehr Wertschätzung, Respekt und Akzeptanz des Mitarbeiter als Mensch und Individuum ausdrücken.

Transparent, vertrauensvoll und hochgradig vernetzt führen

Auf den Rängen drei bis fünf liegen die Kompetenzen ‚Transparenz‘, ‚Vernetzungsfähigkeit‘ sowie ‚Vertrauen (schaffen)‘ – alle mit jeweils 37% Nennung.

Transparenz:

- „Führung schafft den Rahmen für hohe Transparenz und Verfügbarkeit von Informationen.“ (4)
- „Ein freier Zugang zu internen Informationen für alle Mitarbeiter einer Organisation ist ... die Basis für ein langfristig erfolgreiches Unternehmen.“ (13)
- „... ein offener Umgang mit „Herrschaftswissen“ und Konflikten.“ (19)
- „Die Mitarbeiterführung ist gekennzeichnet durch die Herausforderung Transparenz zu schaffen ...“ (22)

Vernetzungsfähigkeit:

- „Die neue Arbeitswelt ist geprägt durch Netzwerke.“ (9)
- „Selbst organisierende Netzwerke sind das favorisierte Zukunftsmodell.“ (17)
- „Innerhalb von Unternehmen fördert die digitale Vernetzung die Teambildung. Doch auch außerhalb des eigenen Unternehmens ist Networking wichtig, mit Kunden, Lieferanten, ehemaligen Mitarbeitern.“ (19)

- „... sehen die Förderung von Vernetzungen als Schlüsselqualifikation bei der digitalen Transformation.“ (21)

Vertrauen (schaffen):

- „Wichtigster Parameter ist die vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskraft.“ (2)
- „Die Mitarbeiterführung ist gekennzeichnet durch die Herausforderung ... Vertrauen aufzubauen.“ (22)
- „... einfühlsam und vertrauensvoll mit ihren Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern umgehen.“ (19)
- „Eine notwendige Grundlage für virtuelle Zusammenarbeit ist ein vertrauensvolles Arbeitsverhältnis.“ (27)

Mit wenig (oder ohne) Hierarchie entscheidungsstark sein ...

Die Kompetenzen auf Rang sechs bis neun sind ‚Hierarchie verlernen‘, und ‚Entscheidungsfähigkeit/-stärke‘ sowie ‚(digitale) Medienkompetenz‘ und ‚Teamfähigkeit‘ - alle mit jeweils 33% Nennung.

„Hierarchie verlernen“*

- „... in der mit klar definierten Zielen und nicht durch Hierarchie geführt wird.“ (13)
- „Hierarchisch steuerndem Management wird mehrheitlich eine Absage erteilt.“ (17)
- „Die großen künftigen Themen der Führungsarbeit sind geprägt von ... Bedeutungsverlust der Hierarchie ...“ (22)
- „Der simple Rückgriff auf Hierarchie, um sich Autorität zu verschaffen, funktioniert allerdings nicht mehr.“ (27)

Entscheidungsfähigkeit/-stärke

- „Sie fordern von der Führungsriege von heute, ihr Entscheidungsverhalten radikal zu überdenken und sich bewusst zu entscheiden, anders zu entscheiden.“ (13)
- „Schnelle Entscheidungsprozesse und flexible Arbeitszeiten sind die mit Abstand meistgewünschten New Work Instrumente.“ (8)
- „Sie ergreifen die Initiative, testen Grenzen aus, handeln zielbewusst und besitzen eine ausgeprägte Entscheidungsstärke.“ (28)

* Der Begriff „Hierarchie verlernen“ ist so in keiner Studie oder Umfrage verwendet worden. Wir haben ihn gewählt, um die verschiedenen Aussagen rund um die Entwicklung der Ent-hierarchisierung in einen kompetenzrelevanten Begriff zu übertragen.

... mit Hilfe von ‚Digital Teamship‘*

Die Kompetenzen auf Rang sechs bis neun sind ‚Hierarchie verlernen‘, und ‚Entscheidungsfähigkeit/-stärke‘ sowie ‚(digitale) Medienkompetenz‘ und ‚Teamfähigkeit‘ - alle mit jeweils 33% Nennung.

(Digitale) Medienkompetenz

- „... Beherrschung technischer Kommunikationsmedien.“ (2)
- „... Kollaboration in sozialen Medien ... als Definitionsmerkmal eines Digital Leaders.“ (4)
- „... ein fundiertes Wissen in den Bereichen E-Commerce, Marketing, Social Media ... und digitale Technologien besitzen.“ (7)
- „Mannigfaltige technische und soziale Kompetenzen wie kommunikative Fähigkeiten im Umgang mit sozialen Medien ... werden als zentrale Führungskompetenzen eingestuft.“ (29)

Teamfähigkeit

- „Teams: Die neue Organisation zeichnet sich durch stark vernetzte Teams aus.“ (6)
- „... dass Teamfähigkeit für Führungskräfte unerlässlich ist.“ (19)
- „Die großen künftigen Themen der Führungsarbeit sind geprägt von ... Teamarbeit.“ (22)
- „... dass Führungskräfte mehr denn je als Teamplayer gefragt sind.“ (26)

* Der Begriff „Digital Teamship“ ist so in keiner Studie oder Umfrage verwendet worden. Wir haben ihn gewählt, da er die Kombination und Relevanz der beiden Kompetenzen ‚Digitale Medienkompetenz‘ und ‚Teamfähigkeit‘ sehr fokussiert beschreibt.

Traditionelle Kompetenzen bleiben im Rennen ...

Auf den Rängen zehn bis zwölf liegen Kompetenzen, die traditionell immer als Anforderungen genannt werden: Kooperationsfähigkeit, Kreativität / Innovationsfreudigkeit sowie Motivation (alle jeweils 27%).

Kooperationsfähigkeit

- „Die umfangreiche Zusammenarbeit mit Partnern ermöglicht CEOs radikale Innovation.“ (15)
- „Vor allem Frauen unter den befragten Führungskräften sehen einen hohen Bedeutungszuwachs von Kooperationsnetzwerken.“ (19)
- „... unkonventionelle Partnerschaften eingehen.“ (24)

Kreativität / Innovationsfreudigkeit

- „Fähigkeiten eines CDO's: Aufbrechen bestehender Strukturen/ alles Existierende auf strategischer, operativer und prozessualer Ebene infrage stellen.“ (7)
- „Flexibilität und Kreativität ... werden bei den künftigen Anforderungen an Führungskräfte eine zentrale Rolle spielen.“ (11)

- „Digitale Leader denken „outside the box“, sie hinterfragen bestehende traditionelle Ansätze, sind offen für Neues und in der Lage innovative Lösungen zu entwickeln.“ (28)

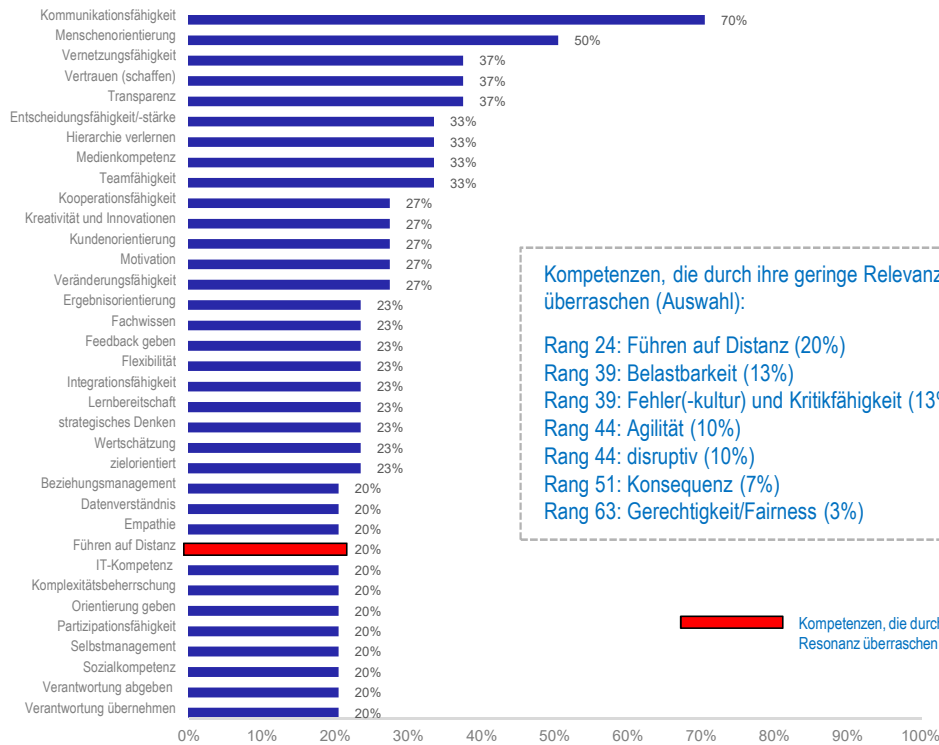
Motivation

- „Führungskräfte müssen lernen, dass sie mehr motivieren als kontrollieren werden.“ (9)
- „... dass als die wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft angesehen werden ... Mitarbeiter zu motivieren und ihnen Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.“ (14)
- „Mitarbeiter sehen die größten Defizite in der Führung ... bei der Mitarbeitermotivation ...“ (16)

... aber einige Kompetenzen scheinen auf Abwegen zu sein.

Einige Kompetenzen überraschen durch ihre geringe Relevanz, andere wurden nicht genannt.

Rang 1 bis 35

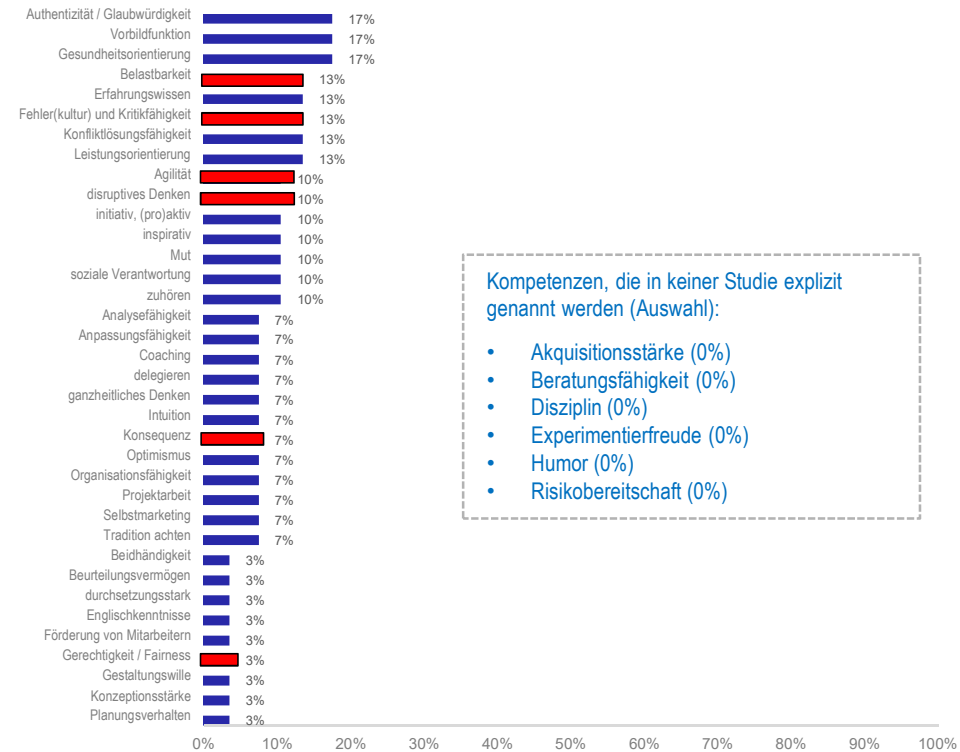


Kompetenzen, die durch ihre geringe Relevanz überraschen (Auswahl):

- Rang 24: Führen auf Distanz (20%)
- Rang 39: Belastbarkeit (13%)
- Rang 39: Fehler(-kultur) und Kritikfähigkeit (13%)
- Rang 44: Agilität (10%)
- Rang 44: disruptiv (10%)
- Rang 51: Konsequenz (7%)
- Rang 63: Gerechtigkeit/Fairness (3%)

█ Kompetenzen, die durch ihre geringe Resonanz überraschen

Rang 36 bis 71



Kompetenzen, die in keiner Studie explizit genannt werden (Auswahl):

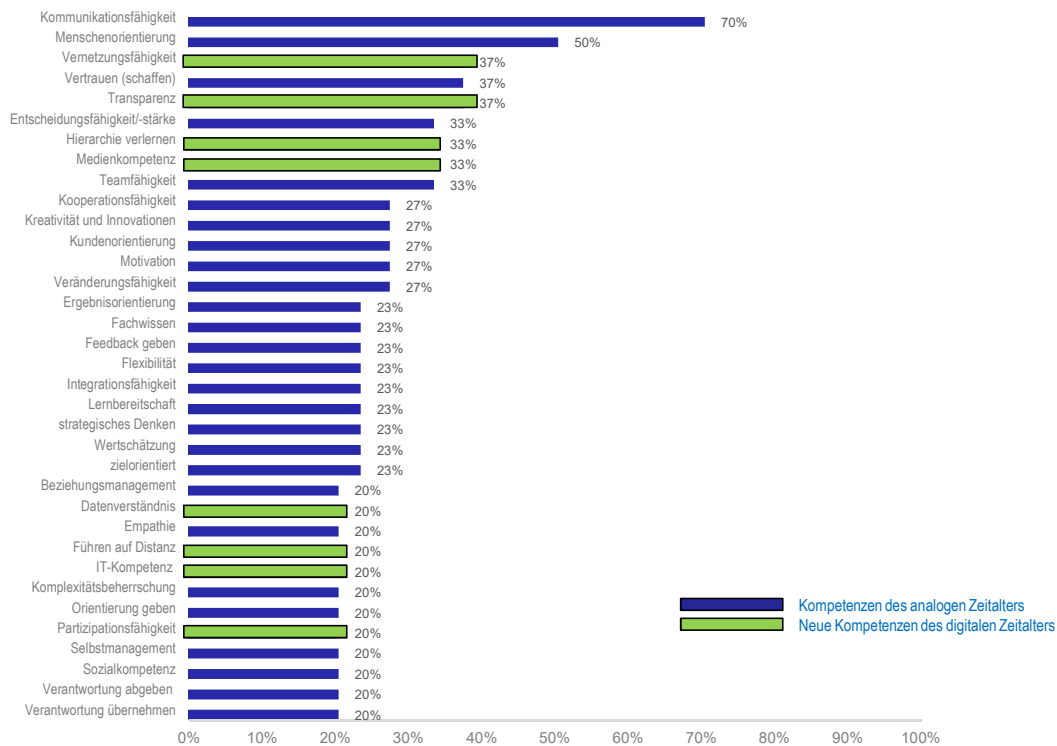
- Akquisitionsstärke (0%)
- Beratungsfähigkeit (0%)
- Disziplin (0%)
- Experimentierfreude (0%)
- Humor (0%)
- Risikobereitschaft (0%)

Neue Kompetenzen des digitalen Zeitalters unter den Top 10

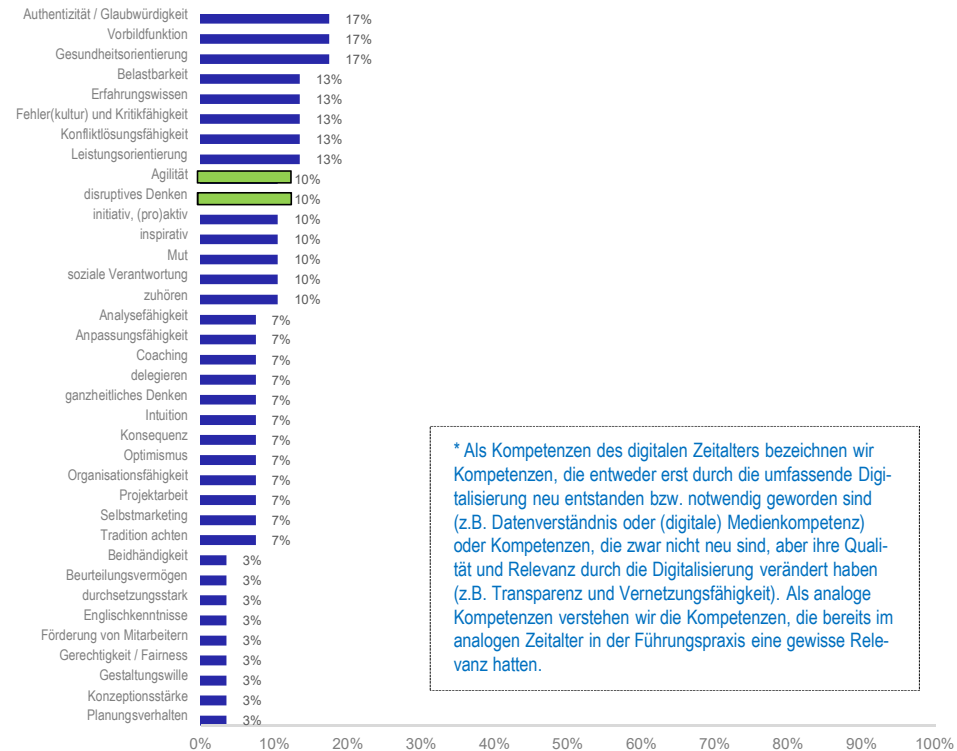
Kompetenzen des analogen Zeitalters dominieren die Erwartungen an Führungskräfte.

Neue Kompetenzen des digitalen Zeitalters* bilden eine wichtige Ergänzung und sind bereits unter den Top 10 etabliert.

Rang 1 bis 35



Rang 36 bis 71



* Als Kompetenzen des digitalen Zeitalters bezeichnen wir Kompetenzen, die entweder erst durch die umfassende Digitalisierung neu entstanden bzw. notwendig geworden sind (z.B. Datenverständnis oder (digitale) Medienkompetenz) oder Kompetenzen, die zwar nicht neu sind, aber ihre Qualität und Relevanz durch die Digitalisierung verändert haben (z.B. Transparenz und Vernetzungsfähigkeit). Als analoge Kompetenzen verstehen wir die Kompetenzen, die bereits im analogen Zeitalter in der Führungspraxis eine gewisse Relevanz hatten.

EXKURS I: Silicon Valley-Kompetenzen ... aber bitte nicht in Deutschland?!

Die Kompetenzen in Deutschland wirken eher passiv und ‚traditionell-innovativ‘ als aktiv und ‚modern-innovativ‘.

Kompetenzen und Anforderungen, die mit der Arbeitsweise und der Philosophie des „Silicon Valley“ assoziiert werden, sind relativ selten oder gar nicht genannt worden. Hierzu zählen zum Beispiel:

- Agilität (10%)
- disruptives Denken (10%)
- initiativ, proaktiv (10%)
- Experimentierfreude (0%)
- Risikobereitschaft (0%)

Diese These wird auch in einer Studie formuliert:

„In den USA finden sich ‚Productive Disruptors‘ häufiger als in anderen Teilen der Welt als CEO an der Unternehmensspitze. In Europa hingegen und insbesondere in Deutschland ist die aktuelle Manager-Generation schon biografisch nicht optimal für die neuen Herausforderungen aufgestellt. Bestenfalls kann sich diese als ‚Half Digital Natives‘ bezeichnen.“ (28)

EXKURS II: Disruptives Denken und Agilität: Mode- oder Trendkompetenzen?

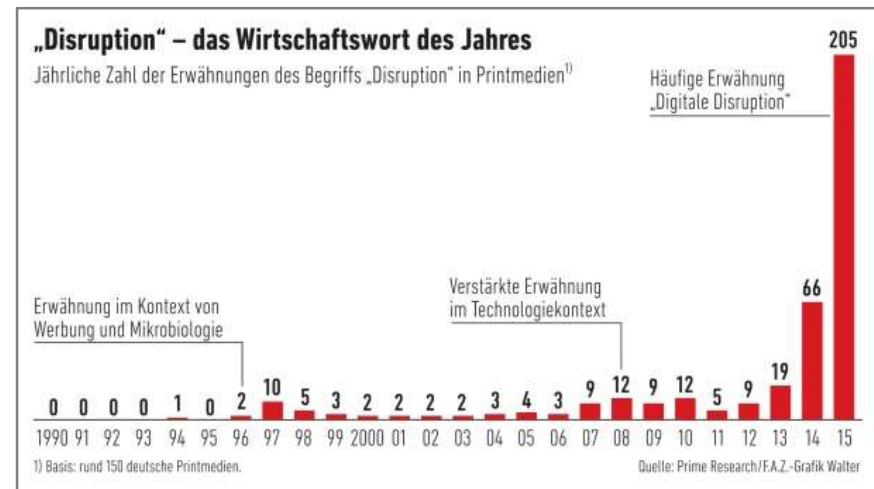
Die Kompetenzen ‚disruptives Denken‘ und ‚Agilität‘ werden mit 10% relativ selten und jeweils auch nur in einem Jahr genannt. Dies wirft die Frage auf, welche Relevanz diese Kompetenzen langfristig haben: Mode oder Trend?

disruptiv

‚Disruptives Denken‘ wurde nur in den Studien und Umfragen des Jahres 2015 aufgeführt. In den Jahren 2012, 2013, 2014 und 2016 gab es keine Nennung. Das Medienforschungsinstitut „Prime Research“ hat ermittelt, dass 2015 „Disruption“ schlagartig eine sehr hohe Präsenz in den Medien erhielt und sogar als Wirtschaftswort des Jahres 2015 bezeichnet. Da ‚disruptiv‘ in den neun Studien des Jahres 2016 nicht mehr erwähnt wurde, stellt sich die Frage, welche Relevanz ‚disruptives Denken‘ langfristig als Kompetenz hat: Mode oder Trend?

Agilität

‚Agilität‘ wurde nur in den Studien und Umfragen des Jahres 2016 aufgeführt. In den Jahren von 2012 bis 2015 gab es keine Nennung. Da Agilität aktuell an Popularität gewinnt, stellt sich hier ebenfalls die Frage, welche Relevanz Agilität langfristig als Kompetenz hat: Mode oder Trend? (Eine vergleichbare Untersuchung bzgl. der Medienpräsenz des Begriffes ‚Agilität‘ ist uns aktuell nicht bekannt.)



Quelle: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 27.12.2015

Primärstudien und Umfragen

- (1) Accenture (2015): „#ListenLearnLead“
- (2) Bertelsmann Stiftung (2015): „Die flexible Führungskraft - Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt“
- (3) Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016): „Digitalisierung von Arbeit, Führung und Geschäftsmodellen“
- (4) Center for Leadership and Behavior in Organizations (CLBO), Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP), Zeitschrift Personalwirtschaft und Groß & Cie. (2016): „Digital Leadership“
- (5) Data Dimension /Crisp Research AG (2014): „Digital Leader Leadership im digitalen Zeitalter“
- (6) Deloitte (2016): „Human Capital Trends 2016“
- (7) Deloitte Digital GmbH & Heads! Executive Consultancy (2015): „Überlebensstrategie „Digital Leadership““
- (8) Detecon Consulting (2016): „Ich war noch niemals in New Work - Studie zur Zukunft der Arbeitswelt“
- (9) Deutsche Telekom AG (2015): „Arbeit 4.0: Megatrends digitaler Arbeit der Zukunft – 25 Thesen“
- (10) Egon Zehnder International, Stiftung Neue Verantwortung, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (2012): „Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen“
- (11) Führungskräftevereinigung ULA / Führungskräfte Institut GmbH (2015): „Manager Monitor – Umfrage Digitalisierung: Dilemma für Führungskräfte“
- (12) Führungskräftevereinigung ULA / Führungskräfte Institut GmbH (2016): „Manager Monitor – Umfrage Führung 4.0: Digitalisierung kein Jobkiller - aber Motor permanenter Veränderungen“
- (13) GfK Verein / St. Gallen Symposium (2016): „Voices of the leaders of tomorrow“
- (14) Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2014): „HR-Report 2014/15 - Schwerpunkt Führung“
- (15) IBM (2012): „Führen durch Vernetzung“
- (16) Information Factory (2015): „Deutschland führt?!“
- (17) Initiative Neue Qualität der Arbeit (InQA) (2014): „Führungskultur im Wandel“
- (18) Initiative Zukunftsfähige Führung (izf) e.V. Stuttgart (2016): „Was macht Führung zukunftsfähig?“
- (19) Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (2014): „Alpha Intelligence -Was Führungskräfte von morgen brauchen“
- (20) Institut für Performance Management (IPM) Leuphana Universität Lüneburg (2015): „Führen 3D – Führen im Spannungsfeld von Distanz, Digitalisierung und demografischer Entwicklung“
- (21) InterSearch Executive Consultants (2015): „Digitale Transformation und ihre Auswirkung auf die Führung im Mittelstand“
- (22) Kalaidos Fachhochschule Schweiz (2014): „Leadership-Barometer 2014 - Analyse der Herausforderungen von Führungskräften in der Schweiz“
- (23) Kienbaum (2015): „HR- Trendstudie 2015“
- (24) LEAD | Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy (2015): „Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt“
- (25) Odgers Berndtson (2015): „Manager-Barometer 2015/16“
- (26) osb-international (2013): „Leadership & Leadership Development“
- (27) osb international (2016): „Leading in the Digital Age“
- (28) Russel Reynolds Associates (2015): „Productive Disruptors: Five characteristics that differentiate transformational leaders“
- (29) Springer Fachmedien: „Die Zukunft der Führung“
- (30) Wertekommission - Initiative Werte Bewusste Führung e.V. (2015): „Führungskräftebefragung 2015“

Design und Methodik der Meta-Studie

Fokus auf formal-deskriptive Inhaltsanalyse

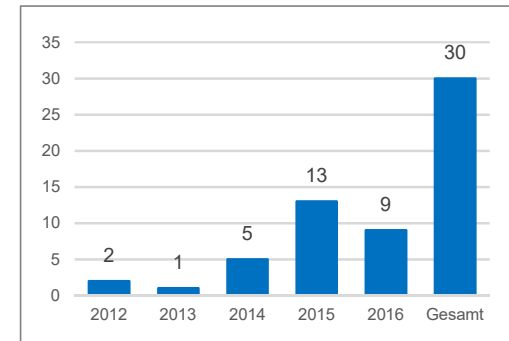
Bei der Auswertung der Meta-Studie handelt es sich um eine formal-deskriptive Inhaltsanalyse im Sinne einer Frequenzanalyse der Worthäufigkeiten in den Executive Summaries und Zusammenfassungen. Eine Sekundär- oder Detailanalyse der Primärstudien und Umfragen (z.B. des Studiendesigns oder der Datenerhebungen) wurde nicht vorgenommen.

„Führung plus Digitalisierung“ als Auswahlkriterium

Stichworte für die Auswahl der Primärstudien und Umfragen waren: Führung und Führungskultur, Leadership und Digital Leadership sowie Führung 4.0 – immer im Zusammenhang mit Digitalisierung (bzw. Zukunft oder Wandel). Mit dieser Thematik haben sich 76% der Primärstudien und Umfragen beschäftigt. Bei 17% handelt es sich um allgemeine (Trend-)Studien, HR-Reports oder Manager-Barometer mit dem Schwerpunkt Führung. Zwei Studien (7%) hatten das Thema Arbeit 4.0 im Fokus.

Die Jahre 2012 bis 2016 als zeitliches Auswahlkriterium

Der Fokus liegt auf deutschsprachigen Primärstudien und Umfragen aus den Jahren 2012 bis Juli 2016, die über Literatur- und Internetrecherche (Google, Bing und Google Scholar) identifiziert werden konnten. Es wurde ein Zeitraum von nur fünf Jahren gewählt, um eine Aktualität der Ergebnisse zu gewährleisten. Die Meta-Studie erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.



Erscheinungsjahr der Studien

Methodenvielfalt

Die Primärstudien und Umfragen zeichnen sich durch eine Methodenvielfalt aus – mit einem Schwerpunkt auf quantitativen Erhebungen. Mehr als die Hälfte der Studien und Umfragen (54%) wurden quantitativ ermittelt – durch Online-Befragung oder Telefoninterviews. Einem Viertel (26%) liegen Experteninterviews zugrunde. 10% der Studien und Umfragen basieren auf persönlichen Gesprächen mit Führungskräften, bei weiteren 10% wurde eine standardisierte Befragung durch Expertengesprächen ergänzt.

Design und Methodik der Meta-Studie

Insgesamt 18.274 Befragte

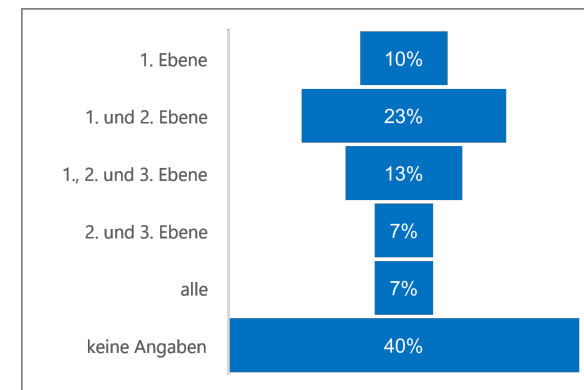
In 54% der Primärstudien und Umfragen wurden ausschließlich Führungskräfte befragt, in 23% sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter und in 13% der Fälle jeweils eine spezifische Gruppe wie z.B. Studierende, Wissenschaftler etc. Bei den restlichen 10% handelt es sich allgemein um Personen in Unternehmen. Die kleinste Befragungsgruppe umfasste 20 und die größte Gruppe 3.600 Personen. In Summe wurden in den Primärstudien und Umfragen 18.274 Personen befragt.

Herausforderung „Kompetenzbegriff“

Es gibt keinen einheitlichen Kompetenzbegriff und damit auch keine einheitliche Festlegung bzgl. der Anzahl von Kompetenzen. Im Allgemeinen kann man Kompetenz als Handlungsfähigkeit von Personen beschreiben. Kompetenzen realisieren sich nur im Handeln und werden dann wirksam. Wissen, Erfahrungen Persönlichkeitseigenschaften, Talent oder die Haltung einer Person sind an sich noch keine Kompetenz, aber die Voraussetzung bzw. Prädisposition von Kompetenz.

Diese Vielfalt des Kompetenzbegriffs spiegelt sich auch in den Fragestellungen, Aussagen und Ergebnissen der Primärstudien und Umfragen wider. So wurde z.B. auch nicht immer gezielt nach Kompetenzen gefragt, sondern entweder allgemein nach Anforderungen und Erfolgsfaktoren oder speziell nach Eigenschaften, Fähigkeiten, Haltung oder dem Verhalten erfolgreicher Führungskräfte. Des Weiteren wurde auch kaum zwischen Management- und Führungskompetenzen unterschieden.

Da es nicht das Ziel der Meta-Studie ist, den Kompetenzbegriff zu bewerten und zu diskutieren, wurde die Vielfalt und Bandbreite des Kompetenzverständnisses in den Primärstudien und Umfragen unverändert in die Meta-Studie übernommen. Sofern eine Kompetenz nicht explizit als solche namentlich genannt wurde, ist sie einer Kompetenz zugeordnet worden. Zum Beispiel wurde die Aussage „*Schnelle Entscheidungsprozesse ... sind die mit Abstand meistgewünschten New Work Instrumente.*“ der Kompetenz ‚Entscheidungsfähigkeit/-stärke‘ zugeordnet.



Führungsebene der Befragten, n=30 (Studien)

Herausgeber



**Institut für Führungskultur
im digitalen Zeitalter (IFIDZ)**

Das IFIDZ beschreibt, erforscht und fördert die Führungs- und Managementkultur im Zeitalter der Digitalisierung. Es analysiert und definiert die neuen Herausforderungen für Führungskräfte und entwickelt Instrumente zu deren Bewältigung. Dabei geht es um Kompetenzen und Methoden, mit denen die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft nachhaltig gesteigert werden können.

Das IFIDZ hat das klassische Institutsverständnis den Erfordernissen des digitalen Zeitalters entsprechend erweitert. Es arbeitet praxisorientiert, anwendungsbezogen und in digital-vernetzten (Kommunikations-)Strukturen. Es ermittelt Trends im Bereich Führung und treibt die notwendige Transformation der Führungskultur in Unternehmen voran.

Ihre Ansprechpartner:



Barbara Liebermeister
Institutsleitung

E-Mail: b.liebermeister@ifidz.de

Social Media:    



Patrick Merke
Studienleiter / Leiter Business Development

E-Mail: p.merke@ifidz.de

Social Media:  



Marco Leist
Leiter Produktentwicklung und Diagnostik

E-Mail: m.leist@ifidz.de

Social Media:  